

16. Что важно знать о своей целевой аудитории? [Электронный ресурс] // Powerbranding: изучение и работа с потребителями: URL: <http://powerbranding.ru/potrebitel/celewaya-auditoriya/#f> (дата обращения 01.05.2016)

17. Что такое конверсия сайта в интернет-маркетинге? [Электронный ресурс] // LPgenerator: технологии привлечения клиентов: URL: <http://lpgenerator.ru/blog/2015/04/24/chto-takoe-konversiya-sajta-v-internet-marketinge/> (дата обращения 01.06.2016)

18. Видеокурс Бизнес Молодости «Реальный Маркетинг» [Электронный ресурс] URL: <http://molodost.bz/marketing/> (дата обращения 24.06.2016)

19. Видеокурс Бизнес Молодости «Отдел продаж за 60 дней» [Электронный ресурс] URL: [http://molodost.bz/otdel\\_prodzh/](http://molodost.bz/otdel_prodzh/) (дата обращения 24.06.2016)

А. А. Задорина

## **АРТ-КЛАСТЕР КАК БИЗНЕС: ПРАВО НА СУЩЕСТВОВАНИЕ**

Статья посвящена вопросу экономической целесообразности открытия арт-кластера в Екатеринбурге. Данная тема поднимается автором в целях получения ответа на вопрос, почему при наличии ресурсов предприниматели не берутся за открытие данного пространства. В статье произведен анализ данных относительно стоимости и окупаемости арт-кластера и одной из самых распространенных в городе форм коммерческой недвижимости – бизнес-центра, а также сравнение стоимости данных объектов.

*Ключевые слова:* кластер, туризм, культура, промышленные площадки, реновация, стоимость, окупаемость, прибыль.

А. А. Zadorina

## **ART CLUSTER AS A BUSINESS: THE RIGHT TO EXIST**

The article focuses on the economic feasibility of the opening of an art cluster in Yekaterinburg. This topic is raised by the author in order to answer the question, why in the availability of resources entrepreneurs do not undertake the opening of this space. The article made an analysis of the data regarding the cost and payback of the art cluster and one of the most common in the forms of commercial real estate, a business center and a cost comparison of data objects.

*Keywords:* cluster, tourism, culture, industrial sites, renovation cost, return on investment, profit.

Урбанистика изучает город, его функции и то, как можно улучшить существующее городское пространство. Преобразованное пространство заметно упрощает жизнь горожан и делает его более привлекательным для посещения жителями других городов. Благодаря данному преобразованию

может сформироваться желаемый для восприятия имидж города, который впоследствии станет притягивать туристский поток.

Сегодня Екатеринбург представляет собой непрерывно развивающийся культурный и деловой город. Последнее подтверждает факт наличия в Екатеринбурге большого количества бизнес-центров. По данным портала о коммерческой недвижимости «EkbRealty.ru», сейчас в Екатеринбурге находится 96 действующих бизнес-центра. С каждым годом их количество увеличивается в разы, создавая конкуренцию на рынке коммерческой недвижимости. Необходимо отметить, что такое большое количество площадей данного типа указывает на наличие спроса в этой области и, следовательно, повышенной бизнес-активности в городе.

Также важно помнить, что Екатеринбург – это место проведения больших выставок, фестивалей, лекториев и биеннале. Город является местом притяжения дизайнеров, художников, музыкантов, которые воплощают в жизнь свои идеи, порой украшая ими город. Ярким тому примером служит фестиваль «Стенография», в ходе которого стрит-арт-художники создают свои картины на улицах города, превращая неприметные объекты в предметы искусства. Фестиваль «Ural Music Night» привлекает в Екатеринбург музыкантов со всей области. В 2016 году в фестивале приняли участие более 1000 музыкантов, которые играли в течение всей ночи на шестидесяти площадках. Такое событие, как «Sandarina Market», наглядно показывает, как функционирует творческое предпринимательство в городе. Если представить, что все выше перечисленное находится на территории бывшего индустриального объекта, то можно получить арт-кластер, который дополнил бы городскую среду. Появление данного объекта позволило бы воспринимать Екатеринбург не только как бизнес-столицу, но и как культурный центр Урала. Согласно теории Ч. Лэндри, опубликованной в его труде «Креативный город», любое поселение может существовать и вести свои дела с воображением и новаторским настроем, но для этого необходимо создать условия, позволяющие думать, планировать и действовать творчески [1, с. 7]. Арт-кластер можно представить как поселение, описанное Ч. Лэндри. «Жители» данного поселения могут получать необходимые данные и материалы, не покидая площадки, посещать мероприятия и участвовать в них. Одной из отличительных черт формы существования арт-кластера в России – это организация творческого пространства на территории бывших индустриальных площадок. Екатеринбург обладает достаточным количеством пустующих индустриальных объектов. Некоторые из них являются памятниками культуры областного, регионального и федерального значения, например, мельница Миманова-Макаровых и мельница Борчанинова-Первушина. Кроме того, визитной карточкой Екатеринбурга можно назвать конструктивизм. В городе находится достаточное количество памятников архитектуры, построенных в данном стиле. Однако не все из них

используются или поддерживаются в должном состоянии, к примеру, дом Госстраха (переулок Банковский, 9), гостиница «Мадрид» (бульвар Культуры, 1), гостиница «Исеть» (Ленина, 69).

Обратив внимание на перечисленные факторы, можно сказать, что в городе существуют площадки, где можно основать арт-кластер. Доход в арт-кластере в основном зависит от арендаторов. Исходя из заданной концепции места, для его экономического существования необходимо наличие активного творческого предпринимательства в городе. Основываясь на количестве участников «Sandarina Market», которое увеличивается каждый год, можно сказать, что творческое предпринимательство достаточно развито. Многие предприниматели, принимающие участие в «Sandarina Market», арендуют пространства в торговых центрах, к примеру, «Coccobello», «Лаванда Project», «Animals». Также при поддержке «Sandarina Market» создан супермаркет дизайнерских вещей. Своей главной задачей создатели этого мероприятия называют знакомство продавцов с покупателем. Такую же функцию берет на себя арт-кластер. Таким образом, можно заключить, что если существуют предприниматели, готовые платить за то, чтобы временно пребывать в некоем «креативном городе», то многие из них поддержат идею перехода на данное пространство на постоянной основе.

В 2016 году на «Design StartUp Week» был представлен проект арт-кластера на месте бывшей фабрики «Уралобувь». В этом же году создатели галереи уличного искусства «Свитер» заявили о своем намерении создать арт-кластер в Екатеринбурге. Однако все эти заявления и проекты так и остались на концептуальном уровне. На данный момент какой-либо информации об осуществлении проектов нет, вследствие чего возникает вопрос, что же мешает появлению подобного пространства в городе.

В первую очередь, это проблема стоимости арт-кластера по сравнению со стоимостью постройки бизнес-центра. Необходимо сравнить суммы, потраченные на реновацию бывшего индустриального пространства, со стоимостью постройки бизнес-центра. В качестве примера автором был выбран один из самых успешных арт-кластеров «Flacon». Его создатель, Н. Матушевский, потратил на реновацию территории 10 млн долларов. Впоследствии арендаторам площадей давали арендные каникулы для косметического ремонта. Таким образом, они получали возможность переделать необустроенное помещение под собственные условия и идеи, а владелец в итоге получал отремонтированное пространство, на благоустройство которого не были потрачены его средства. Примерная стоимость постройки бизнес-центра класса «В» в Москве, по данным «Среднерусской строительной компании», входящей в холдинг «Kurkoff», обходится в 1 000 долларов за кв. м. Площадь торгово-офисных и выставочных пространств в «Flacon» составляет 25 тыс. кв. м., таким образом, постройка бизнес-центра данной площади будет стоить примерно 25 млн долларов.

Также важным является вопрос окупаемости объекта. Согласно прогнозу компании «Reagolic», дизайн-завод «Flacon» должен окупить себя к 2017–2018 годам. Данный объект был построен в 2009 году, таким образом, прогнозируемый срок окупаемости объекта составляет 8–9 лет. Бизнес-центр в среднем окупается за 4–6 лет. Это объясняется более высокой арендной ставкой – 600–800 долларов за кв. м, площади же на дизайн-заводе сдаются за 420 долларов за кв. м.

Следовательно, реновация арт-кластера обойдется дешевле, но возврата средств придется ждать дольше. Данный фактор может отпугивать предпринимателей от создания арт-кластера. Для Екатеринбурга такой вид творческого предпринимательства является новым и еще не опробован, таким образом, можно сказать, что предприниматели предпочитают вкладывать свои средства в проверенные формы бизнеса. Что же тогда подталкивает девелоперов создавать арт-пространства? Для ответа на данный вопрос необходимо обратить внимание на причины появления существующих в России арт-кластеров.

Говоря о большинстве арт-кластеров, можно отметить, что они появились спонтанно, и девелоперы не имели прямой цели заняться творческим предпринимательством. Для подтверждения данного факта стоит привести в пример арт-кластер «Красный октябрь». Изначально приобретенная территория предназначалась для постройки элитной жилой площади, однако получить разрешение на снос части зданий завода девелоперская компания «Гута Девелопмент» не смогла. Для того чтобы приобретенная территория могла покрыть как минимум коммунальные расходы, компанией было принято решение сдавать определенные площади. После открытия на территории галереи «АРТСтрелка» на «Красный октябрь» потянулись другие творческие предприниматели, образовав так целый творческий кластер. Территория бывшего Московского хрустального завода имени Калинина изначально предназначалась для постройки коммерческой недвижимости, но, оценив стоимость данного проекта, владелец решил организовать арт-кластер. Пространство бывшего пивоваренного завода «Московская Бавария» также предназначалось для коммерческой недвижимости, но существующие проблемы с юридическим статусом земли и невозможностью сноса некоторых зданий подтолкнули владельцев к сдаче помещений под галереи и впоследствии созданию центра современного искусства «Винзавод».

Следует отметить, что грань между бизнес-центром и арт-кластером весьма тонка: основное различие состоит лишь в концепции самого места. В обоих случаях предприниматель владеет территорией, которую сдает в аренду, только во втором случае по большей части территория отходит творческим арендаторам. Эту концепцию можно легко утратить, поскольку со временем территория становится известной, ее посещаемость растет. По данным представленным на сайте компании «Reagolic», ежедневно арт-

кластер «Flacon» посещает 1700 человек. Изначально помещения сдаются по достаточно низкой арендной ставке, что также привлекает творческих предпринимателей. Со временем стоимость повышается, как и престижность – и появляются арендаторы, способные заплатить больше, и не всегда эти арендаторы подходят под концепцию пространства. При преобладающем количестве подобных арендаторов концепция теряется, и территория постепенно становится бизнес-центром.

Подводя итоги, можно сформулировать следующие выводы. Во-первых, причиной нежелания предпринимателей заниматься созданием арт-кластера может быть его долгая окупаемость по сравнению с бизнес-центром. Однако реновация индустриального объекта выгоднее, чем постройка нового бизнес-центра. Также стоит обратить внимание на то, кому сдаются площади в арт-кластере, так как именно арендаторы формируют ту творческую концепцию, которая привлекает потребителя. Если же большая часть площадей будет сдана без учета данного фактора, пространство достаточно быстро преформируется в бизнес-центр.

#### **Литература**

1. *Лэндри Ч.* Креативный город. – М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2011.

Д. С. Потехина

## **ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОТЕЛЬНЫХ СЛУЖБ**

Статья посвящена вопросам взаимодействия служб предприятия размещения. Основное внимание в работе автор уделяет выявлению проблем взаимодействия персонала и поиску способов их решения на практике. В ходе исследования основным методом сбора информации был выбран экспертный опрос. В статье приведен анализ взглядов профессионалов отрасли, на основании которого установлено, что основной проблемой взаимодействия персонала является недостаточная регламентация функционала. Значительное внимание уделяется критериям эффективности работы персонала, выполнение которых каждым отдельным сотрудником вносит свой вклад в показатели прибыли гостиницы. В заключение раскрывается то, что способы решения проблем взаимодействия персонала достаточно разнообразны и могут варьироваться в зависимости от множества существенных факторов. Определены универсальные меры, связанные с налаживанием особой психологической обстановки в коллективе, которые могут снизить риск появления конфликтов.

*Ключевые слова:* взаимодействие служб, предприятие размещения, кадровый менеджмент, служба гостиницы, внутренние процессы гостиницы, человеческие ресурсы, оптимизация гостиницы.